

Het einde van het aandeelhouderswaardedenken

Dr. André de Waal MBA is associate professor aan de Maastricht School of Management en academic director van het Center for Organizational Performance. Zijn laatste boek heet *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie (Van Duuren Management, 2008)*.

Na de uitbundige jaren negentig van de vorige eeuw en het eerste decennium van de 21ste eeuw lijkt de wereld door de kredietcrisis zich met een schok te realiseren dat alleen de zon voor niets opgaat maar dat al het overige een prijs heeft. En die prijs kan wel eens heel hoog blijken te zijn, zoals het volgende toekomstscenario voorspelt.

‘Opa, opa!’ Karelte stormde de sombere kamer van het verzorgingshuis binnen. ‘Vertelt u mij een verhaaltje?’ De bejaarde man keek vanachter zijn krant omhoog en zijn doffe ogen begonnen te glimmen zodra hij zijn kleinzoon zag. Vragend keek hij zijn dochter Ellen aan, die na de jongen de kamer was binnengelopen. Zij knikte naar hem en zei: ‘Als je het maar niet weer te eng maakt. De vorige keer kon hij er niet van slapen!’

Grootvader mummelde instemmend en zette zijn kleinzoon naast zich op de bank. ‘Heb ik je dat verhaaltje van het aandeelhouderswaardedenken al ’s verteld?’ ‘Nee opa, maar het klinkt niet zo leuk,’ zei Karelte pruilend. ‘Toch is dat het wel, ventje, dat beloof ik je. Er komt veel rampspoed en geweld in voor, en het heeft ook nog eens geen happy end. Precies wat je leuk vindt.’

Ellen kuchte berispelend.

‘Ik zal het niet te gek maken’, zei hij direct om haar gerust te stellen. Karelte trok aan grootvader zijn mouw: ‘Opa, wanneer begin je nou?’ ‘Ik heb je toch verteld dat ik directeur van een groot bedrijf was?’, begon de oude man. ‘Ja, een bobo!’, riep de jongen. ‘Nou, eerder een hoge oom, zou ik zeggen. En weet je wat er in die tijd verwacht werd van een hoge oom?’

Het blonde jongetje schudde zijn hoofd.

‘Dat hij de belangen van aandeelhouders altijd op de eerste plaats stelde.’ ‘Wat zijn aandeelhouders, opa?’ ‘Dat zijn mensen die mij geld gaven waarmee ik het bedrijf kon laten groeien en veel winst kon behalen.’ Karelte begon ongeduldig te wiebelen op de bank. ‘Wanneer wordt het nou spannend, opa?’ ‘Nog even geduld, jongen’, zei grootvader

terwijl hij de jongen over zijn bol streek. ‘Die aandeelhouders gaven het geld namelijk niet zomaar aan opa. Ze wilden daar iets voor terugkrijgen.’

‘Wat dan?’, zei Karelte.

‘Veel dividend en stijgende aandelenkoersen, omdat dit de aandeelhouders rijk maakte. En hoe rijker ze werden, hoe blijer ze met mij waren. Kun je raden waarom ik hieraan meedeed?’ Het slimme knaapje klapte opgewonden in zijn handen. ‘Omdat jij ook heel rijk werd?’ ‘Heel goed’, zei grootvader lovend. ‘Ik ontving opties en aandelen waar ik veel aan verdiende, dus ik deed flink mijn best.’

‘Maar’, de jongen weifelde even, ‘wat deed je dan?’

‘Dat was niet zo moeilijk, ik deed aan kortetermijndenken.’ ‘Kortetermijndenken? Wat is dat?’, zei Karelte verbaasd. ‘Nou, dat is dat je van alles deed om snel winst te maken.’ ‘En wat deed jij dan, opa?’ ‘Regelmatig mensen ontslaan, veel productieactiviteiten uitbesteden aan lagelonenlanden, minder besteden aan opleiding en training van medewerkers, en zo weinig mogelijk investeren in langetermijnzaken als schone en duurzame productiemethoden en “zachte” dingen als teamwork en zo. Op die manier kon ik in korte tijd aardig wat geld verdienen.’

‘Werkte dat, opa?’

‘Jazeker.’ De oude man streek zijn kleinzoon nog eens over zijn bol. ‘Dat ging heel goed zelfs. Iedereen werd stinkend rijk, behalve natuurlijk die sloebbers die ontslagen werden. En het milieu ging ook wel steeds verder achteruit, maar dat vond men slechts een kleine opoffering voor vooruitgang en meer winst.’ ‘Maar, maar, zijn er daarom nu geen

bloemetjes en konijntjes meer?', vroeg Karelte beede. 'Ja, helaas. Dat is het logische gevolg van niet investeren in het milieu.' De jongen begon zachtjes te huilen. 'Dat is wel heel erg droevig, opa.' De oude man knikte: 'Dat vind ik eigenlijk ook.'

'Nu is het genoeg geweest, Pa', onderbrak Ellen. 'Kijk nou wat je hebt gedaan. Hij is alweer overstuur. Het is nu echt tijd voor ons om naar huis te gaan.' Zij nam Karelte bij de hand en liep snel naar de deur. Grootvader riep hun na: 'Vergeet niet jullie zuurstofmaskers op te zetten!'

In gedachten verzonken keek hij hen na door het raam, maar de dichte damp belemmerde hem het zicht en al snel waren zijn familieleden uit het zicht verdwenen. Met een diepe zucht schuifelde bij terug naar de bank. 'Soms wou ik dat het echt alleen maar een verhaaltje was', overpeinsde hij. Hij nam een slok water om zijn droge keel te bevochtigen. 'Uch!', riep hij. 'Wat smaakt dat gerecyclede rioolwater toch smerig.' Hij zou heel wat over hebben voor een glas helder drinkwater, maar helaas, dat was niet meer te krijgen.

De oude man strekte zich uit om de verpleegster te bellen om iets anders te drinken te vragen. Maar al snel trok hij zijn arm terug omdat hij zich realiseerde dat dat tevergeefs zou zijn. De verpleegster was slechts één dag in de week aanwezig, en dat was niet vandaag. Grootvader schudde meewarig zijn hoofd terwijl hij medelijden met zichzelf had. Geld had hij genoeg, maar toch kon hij niet de verzorging krijgen die hij wenste omdat er te weinig verzorgend personeel was. 'Misschien hadden we ons toch iets meer moeten richten op die "zachte" zaken en minder op de financiën', dacht hij vlak voordat hij in een onrustige slaap viel.

De aandeelhouderswaardemythe

Bestaat er een conflict tussen het streven naar aandeelhouderswaarde en het garanderen van een duurzame economische groei? Naar mijn mening is dat het geval, zoals het bovenstaande scenario illustreert. Als ik dit scenario een decennium geleden beschreven had, dan hadden velen dat als irrelevant afgedaan. Maar we leven nu in het jaar 2009 en schandalen als rond Enron en Ahold en de huidige kredietcrisis hebben ons duidelijk laten zien dat te sterk focussen op aandeelhouderswaarde nadelig is voor de continuïteit van een organisatie. Het is dan ook zaak om de positie die aandeelhouderswaarde inneemt in het huidige managementdenken te herevalueren. Aandeelhouderswaarde heeft de laatste twee decen-

nia een centrale positie ingenomen in het bedrijfsleven. Veel organisaties streven naar maximalisatie van de aandeelhouderswaarde en zijn daarom continu op zoek naar nieuwe mogelijkheden om toegevoegde waarde, of EVATM, te creëren. Vooral bij beursgenoteerde bedrijven heeft de nadruk op aandeelhouderswaarde geleid tot kortetermijndenken. Dergelijke bedrijven besteden doorgaans veel aandacht aan kortetermijndoelstellingen en -normen, zoals voortdurende stijging van de kwartaalwinsten door uitstel van investeringen of een overmatige focus op fusies en overnames, en veel minder aandacht aan langetermijndoelstellingen, zoals investeren in groene productiemethoden, innovatie, kwaliteit van medewerkers en het milieu.

Een dergelijke kortetermijnnoriëntatie vormt een bedreiging voor de continuïteit van de organisatie. De onderneming zal immers geen duurzame groei kunnen bereiken en zal door gebrek aan innovativiteit er niet in slagen klanten tevreden te stellen met nieuwe producten en diensten. Ofwel, focussen op de bottom-line belemmert een bedrijf in de groei naar en het functioneren als een 'levende organisatie'.¹ Om een 'levende organisatie' te kunnen zijn, moet een organisatie gebalanceerd aandacht besteden aan kortetermijn- en langetermijndoelstellingen, en daarnaast aandacht besteden aan alle belanghebbenden (stakeholders) van de onderneming, en dus niet alleen de aandeelhouders.

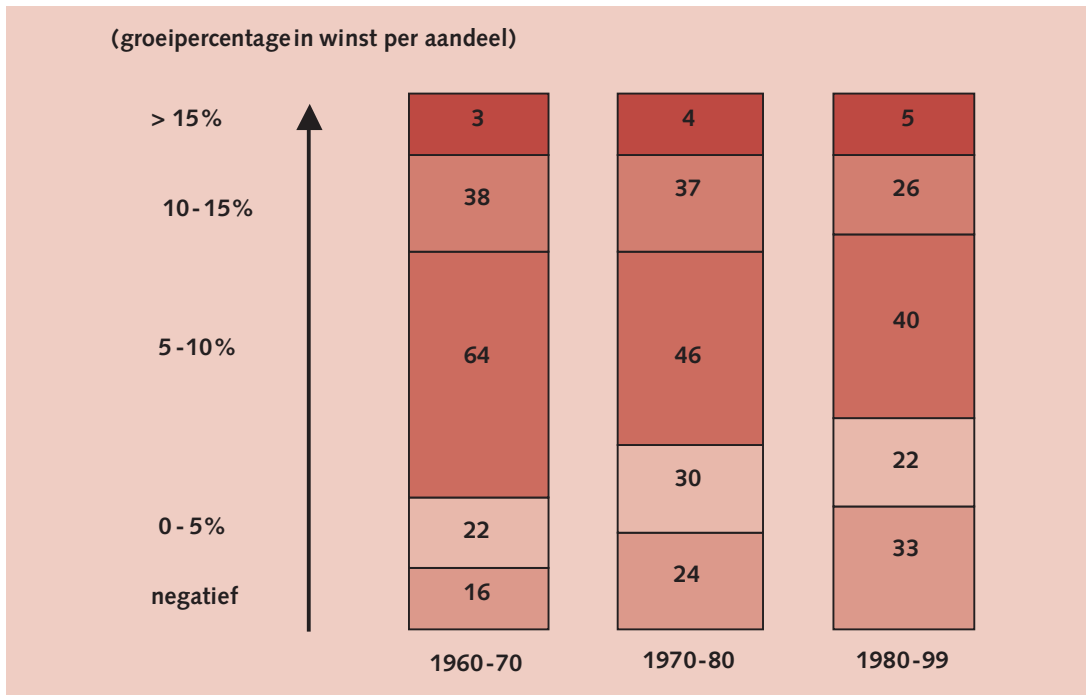
De mythe van de economische groei

CEO's kunnen, in hun jacht op kortetermijnwinst, hun organisaties en zichzelf serieus in de problemen brengen door de beurs te beloven dat de omzet van het bedrijf in één jaar tijd vijftien procent zal stijgen. Op zich is het niet verwonderlijk dat bestuurders dit soort toezeggingen keer op keer doen. Immers, een jaarlijkse groei van vijftien procent betekent dat de winst iedere vijf jaar kan verdubbelen, een prestatie waarmee elke CEO zich populair zal maken bij analisten en aandeelhouders. De CEO zal te boek komen te staan als een van de meest gerespecteerde managers en wellicht 'CEO van het jaar' worden, een verleiding die slechts weinigen zullen kunnen weerstaan. Helaas is de realiteit iets complexer. Uit een onderzoek dat het gemiddelde groeipercentage in winst per aandeel heeft uitgerekend voor een dwarsdoorsnede van Fortune-500-

Te sterk focussen op aandeelhouderswaarde is nadelig voor de continuïteit van een organisatie

1. A. de Geus, De levende onderneming, Scriptum Management, Schiedam, 1996.

Figuur 1. Gemiddeld groeipercentage in winst per aandeel



Focussen op de bottom-line belemmert een bedrijf in de groei naar en het functioneren als een 'levende organisatie'

ondernemingen in de laatste vier decennia, kwam naar voren dat een groeipercentage van vijftien procent voor de meeste ondernemingen (uit een groep van 120 tot 140) onhaalbaar is en dus als een illusie kan worden beschouwd (figuur 1).²

De resultaten van het onderzoek waren opmerkelijk: slechts drie tot vijf van de onderzochte ondernemingen behaalden een gemiddeld groeipercentage van vijftien procent of hoger, en een aanzienlijk aantal bedrijven had zelfs een negatief groeipercentage. Bovendien bleek bij ondernemingen, die er herhaaldelijk niet in slaagden de geprognosticeerde groei te realiseren, de kans groot dat 'achtbaan'-management voorkwam (figuur 2).

Als een onderneming eenmaal een groeiverwachting heeft afgegeven, moet het management middelen vergaren en aanwenden om de verwachte omzet te kunnen realiseren (situatie 1 in figuur 2). De aandelenmarkt 'beloont' deze managementactie met een stijgende aandelenkoers. Maar stijgen omzet en winst minder snel dan verwacht, dan worden bedrijven 'bestraft' doordat men de aandelen weer van de hand doet, waardoor de koers daalt.

Tegelijkertijd kampt het bedrijf met een overschot aan middelen, wat om inkrimping vraagt: er vallen ontslagen (situatie 2). In het volgende stadium doet een nieuw managementteam opnieuw belofte, en opnieuw reageert de aandelenmarkt hierop met een koersstijging (situatie 3), enzovoort. Het behoeft geen betoog dat dergelijke managementpraktijken een verwoestende uitwerking hebben op de continuïteit van de organisatie.

De behoefte om te groeien leidt niet noodzakelijkerwijs tot een goede strategie. Uit onderzoek blijkt dat slechts zestien van de honderd grootste Amerikaanse ondernemingen die al bestonden aan het begin van de twintigste eeuw, het eind van die eeuw hebben gehaald.³ Bedrijfs grootte bleek dus niet indicatief te zijn voor de overlevingskans van een onderneming.

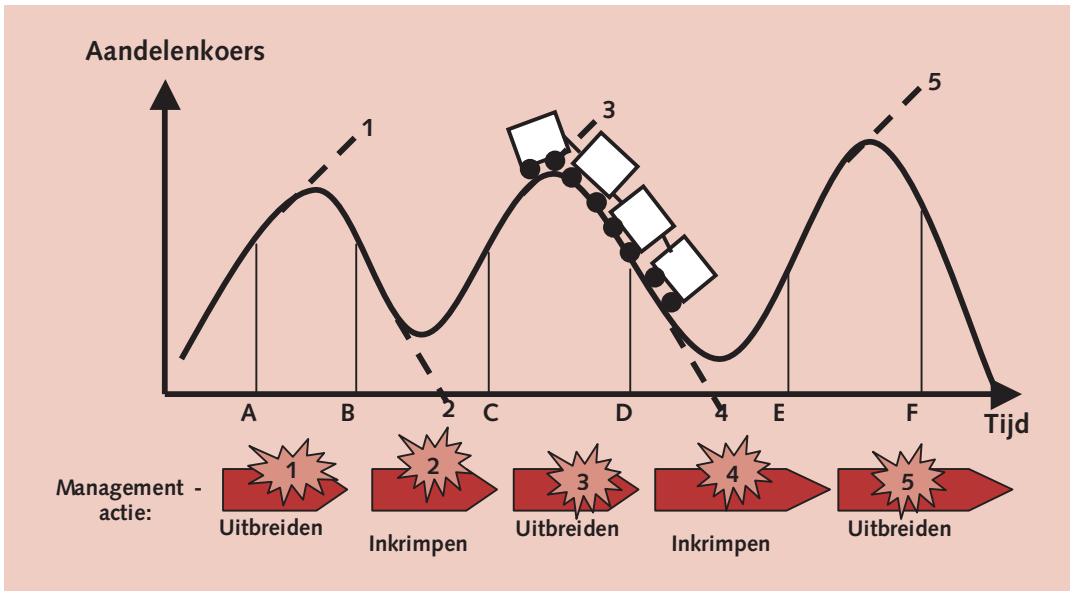
Een ander onderzoek laat zien dat snelle groei niet per definitie leidt tot stijging van de winst of aandeelhouderswaarde.⁴ Integendeel, snelle groei kan zelfs het tegenovergestelde resultaat opleveren. Toen de resultaten van bijna drieduizend organisaties in de periode 1993 tot 1998 werden onderzocht, bleken bedrijven met een matige maar gestage groei in omzet en activa de hoogste return on investment en EVA te hebben. Door zich eenzijdig te concentreren op snelle groei kan een CEO het belangrijkste doel uit het oog verliezen: continuïteit van de onderneming. Naast het behalen

2. C.J. Loomis, *The 15 percent delusion*, *Fortune Magazine*, February 5, 2001.

3. M. Nevins & S. Stumpf, *21st century leadership: re-defining management education*, *Strategy + Business*, 3rd quarter, 1999.

4. L. Soene & P.J.W. Duffhues, *On the relationship between growth, profitability and shareholder value creation*, *Tijdschrift voor Corporate Finance*, no. 4, 2001.

Figuur 2. Achtbaanmanagement



van een zekere winst en rendement voor stakeholders moet de bestuurder het bestaan van het bedrijf zeker stellen. Het is daarom essentieel dat het management de strategische focus verlegt van 'nu meer groei en aandeelhouderswaarde en morgen de continuïteit' naar 'winstgevende en duurzame groei, nu en morgen'.

Fundamenteel kiezen voor stakeholdermanagement

Natuurlijk zijn aandeelhouders belangrijk voor organisaties want ze zorgen immers voor een belangrijk deel van het bedrijfskapitaal. Maar behalve aandeelhouders heeft een onderneming ook tal van andere belanghebbenden, zoals medewerkers, leveranciers, klanten, de maatschappij en de overheid, die tevreden gehouden moeten worden om op lange termijn winstgevend en levensvatbaar te kunnen zijn. Hierom is het belangrijk om de belangen van deze verschillende stakeholders met elkaar in balans te brengen.⁵ Vanuit managementoverwegingen is focussen op alleen de bottom-line onvoldoende omdat hiermee slechts de belangen van één groep stakeholders gemoeid zijn, de aandeelhouders. En, zoals eerder gememoreerd, de afgelopen jaren hebben we meerdere malen kunnen zien tot welke excessen dit kan leiden.

Klanten en medewerkers zijn de stakeholders die de resultaten van een onderneming rechtstreeks beïnvloeden. De relatie tussen deze twee groepen wordt zichtbaar gemaakt in de praktijkcase van Sears, Roebuck & Co. In deze case werd aange-

toond dat er een relatie bestaat tussen medewerkerloyaliteit en klanttevredenheid en vervolgens tussen klanttevredenheid en de groei en winstgevendheid van de organisatie.⁶ Statistische analyse van de verkoopgegevens van Sears liet zien dat het gedrag van medewerkers er de oorzaak van was dat klanttevredenheid en omzet stegen. Een verbeterde medewerkermentaliteit van vijf procent deed de klanttevredenheid toenemen met 1,3 procent, wat resulteerde in een inkomstenstijging van 0,5 procent.

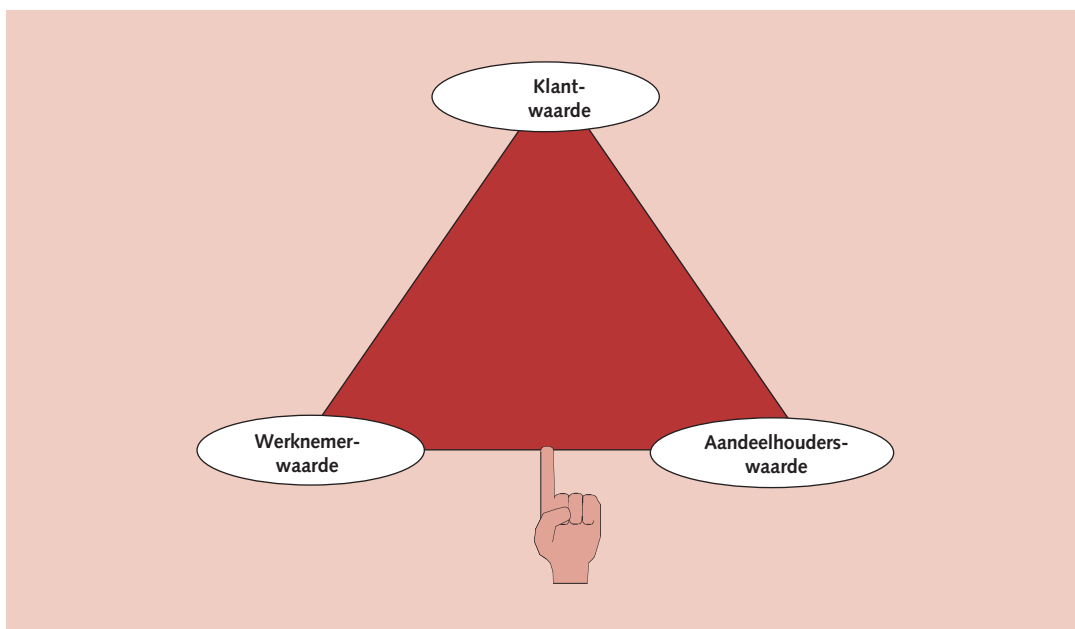
Hoewel onafhankelijk onderzoek in die tijd had uitgewezen dat de klanttevredenheid in de retailsector landelijk al enkele jaren dalende was, bleek bij Sears de medewerker tevredenheid in diezelfde periode juist te zijn toegenomen met vier procent en de klanttevredenheid met bijna vier procent. Dit zorgde voor 200 miljoen dollar extra aan inkomsten dat jaar en een stijging van de marktwaarde van Sears met bijna een kwart miljard dollar.

Dit voorbeeld laat zien dat het essentieel is om degenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van dagelijkse activiteiten tevreden te stellen: medewerkers moeten zich door de organisatie voldoende gewaardeerd voelen. Tegelijkertijd moet voldoende waarde voor de klant gecreëerd worden door hen zoveel mogelijk van dienst te zijn en hen uitermate tevreden te stellen. Bovendien moet een organisatie om te kunnen opereren ook voldoende toegang hebben tot financiële markten om in de financiële behoeften van de organisatie te kunnen voorzien, dus moet ook waarde voor de aandeel-

5. A.A. Kennedy, *The end of shareholder value, corporations at the crossroads*, Perseus Publishing, Cambridge, 2002.

6. A.J. Rucci, S.P. Kirn & R.T. Quinn, *The employee – customer – profit chain at Sears*, *Harvard Business Review*, January/February, 1998.

Figuur 3. De balanceeract van het management⁷



houders worden gecreëerd. Het tegelijkertijd behartigen van de belangen van de drie genoemde partijen zorgt voor spanning in een organisatie, omdat deze belangen op korte termijn tegenstrijdig kunnen zijn. Dit betekent dat het management er voortdurend aan moet werken de verschillende belangen met elkaar in overeenstemming te brengen (figuur 3).

Om zowel de bedrijfscontinuïteit te garanderen als het vermogen om waarde te creëren verder te ontwikkelen, is het nodig dat de organisatie voortdurend het wankel evenwicht tussen korteter-

Een organisatie moet actief investeren in stakeholdermanagement

mijn- en langetermijnbelangen van de verschillende stakeholders handhaaft. Lewy verwoordt het als volgt: 'Concurrentiekrachten, technologische veranderingen en sociale omstandigheden beïnvloeden sterk de zwaarte die aan elk van de punten in de driehoek moet worden gegeven. Dit vraagt om voortdurende fine tuning door het management en soms om een radicale bijstelling. In het uitvoeren van de balanceeract zijn de mogelijkheden voor management niet ongelimiteerd. Verschillen in nationale culturen, waarden en normen van de organisatie en de sector en economische regelgeving en wetgeving bepalen de grenzen voor die mogelijkheden. Maar welke grenzen er ook zijn, die ontslaan management niet

van de verplichting om de continuïteit van de organisatie te garanderen.'

Op de vraag 'Is streven naar aandeelhouderswaarde strijdig met duurzame economische groei?' kan dus worden geantwoord: 'Ja, maar het streven naar de combinatie aandeelhouderswaarde-stakeholderwaarde zou niet strijdig moeten zijn met duurzame economische groei.' Dit betekent dat een organisatie actief moet investeren in stakeholdermanagement en zich tegelijkertijd moet richten op het bereiken van duurzame groei.

Langetermijnnoriëntatie

De vraag die nog niet is beantwoord, is: 'Hoe kan duurzame groei worden bereikt?' Duurzame groei, in de zin van continuïteit, vereist een verschuiving van de oriëntatie van de korte termijn naar de lange termijn. Veel organisaties zullen moeite hebben om een dergelijke omslag te maken omdat de laatste decennia juist een ontwikkeling in tegengestelde richting gaande was. Aandeelhouders wilden zo snel mogelijk rendement op de geïnvesteerde middelen halen, en door de meer Angelsaksische nadruk op kwartaalopbrengsten richtte men zich juist op snelle bevrediging van de eisen van de beurs.

Maar gelukkig begon één en ander langzaam te veranderen aan het begin van deze eeuw. Er kwam steeds meer belangstelling voor niet-financiële zaken, intangibles en gedrag, waardoor deze onderwerpen op de agenda van management verschenen.

7. Gebaseerd op: C. Lewy, *Managing for value in Europe today*, collegedictaat, Vrije Universiteit Amsterdam, 2002.

Daarnaast was er hernieuwde belangstelling voor het formuleren en implementeren van de strategie: een onderzoek van Bain liet zien dat 'strategische planning' en 'missie- en visiestatements' de populairste managementinstrumenten van dat ogenblik waren.⁸ Ondanks dat meldde het tijdschrift Fortune Magazine twintig jaar geleden dat slechts tien procent van de organisatiestrategieën doeltreffend geformuleerd zijn en uitgevoerd worden.⁹

In 1999 rapporteerde datzelfde tijdschrift dat er nog steeds geen verbetering had plaatsgevonden op dit gebied. Van organisaties die in de financiële problemen kwamen, zou dat in zeventig procent van de gevallen niet veroorzaakt zijn door het onvermogen van het management om een goede strategie te bedenken, maar door het onvermogen van het management om de strategie uit te voeren.¹⁰

De laatste jaren is er ook onder analisten steeds meer belangstelling voor het onderwerp. Onderzoek heeft aangetoond dat naarmate het geloof van analisten in het vermogen van een organisatie om haar strategie doeltreffend uit te voeren groter is, de beurswaarde van die organisatie hoger wordt geëvalueerd.

Prestatiemanagement

Het vermogen om de organisatiestrategie uit te voeren en mensen meer prestatiegedreven te maken, wordt in belangrijke mate beïnvloed door prestatie-management.¹² Het is dan ook niet verwonderlijk dat er de laatste jaren een forse stijging is geweest van het aantal organisaties dat prestatie-management heeft ingevoerd. In prestatie-management worden efficiënte en doeltreffende sturing en controle van de organisatie bereikt door allereerst de missie, strategie en doelen van de organisatie te formuleren en deze vervolgens te vertalen naar de verschillende managementniveaus.

De organisatiedoelen worden gemeten met behulp van kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Door regelmatig de resultaten op de prestatie-indicatoren te rapporteren en te bespreken, is het mogelijk snel corrigerende maatregelen te nemen. Bovendien kunnen organisatieleden op actie- en resultaatgerichte wijze handelen omdat ze regelmatig informatie ontvangen. Een belangrijk kenmerk van modern prestatie-management is dat het werkt met een combinatie van financiële indicatoren – die informatie geven over de financiële prestaties van de organisaties op korte termijn – en niet-financiële indicatoren – die een indicatie geven van de resultaten die verwacht kunnen worden op de lange termijn. Niet-financiële indicatoren geven

bijvoorbeeld informatie over klanttevredenheid, medewerkertevredenheid, kwaliteit, innovatie, patenten, copyrights en technologie.

Er komt steeds meer bewijs over de positieve relatie tussen het gebruik van prestatie-management en de langetermijnprestaties van een organisatie. Onderzoek onder Forbes-500-ondernemingen heeft aangetoond dat bij organisaties waarbij prestatie-management goed was ingevoerd, de omzet met 64 procent was gestegen en de winst viermaal de winst bedroeg van organisaties zonder of met niet optimaal ingevoerd prestatie-management.

Uit een ander onderzoek kwam naar voren dat bedrijven met goed prestatie-management, per medewerker drie keer meer verkochten en dat hun brutowinst 45% hoger was dan bedrijven die minder goed waren toegerust op het gebied van prestatie-management.¹³ Volgens het Institute of Management Accountants noemen 's werelds beste ondernemingen hun prestatie-managementsysteem één van de belangrijkste drijvende krachten van hun succes.¹⁴

De algemene tendens in de literatuur is dat organisaties die prestatie-management hebben ingevoerd en dat ook gebruiken, zowel op financieel als op niet-financieel gebied beter presteren dan organisaties die minder prestatiegedreven zijn.¹⁵ Dit kan worden verklaard door het feit dat prestatie-indicatoren zorgen voor focus en medewerkers stimuleren in een strategisch gewenste richting. Indicatoren helpen het management te bepalen hoever de organisatie gevorderd is ten opzichte van de strategische doelen. Ook helpen prestatie-indicatoren medewerkers om goed inzicht te krijgen in hun rol in de onderneming.

Het verband tussen formuleren en uitvoeren van de strategie, prestatie-management en duurzame groei wordt nader toegelicht door een onderzoek dat werd uitgevoerd door het Balanced Scorecard Collaborative onder leden van deze organisatie.¹⁶ Van de vijfhonderd respondenten meldden 250 dat ze een balanced scorecard hadden. Van deze groep zeiden 125 dat het nog te vroeg was om iets te kunnen zeggen over de invloed die de scorecard op hun organisatie had gehad. Van de andere 125 zeiden negentien dat ze opvallend betere resultaten hadden geboekt, tachtig zeiden dat ze enigszins verbetering zagen en 26 zeiden dat ze weinig of geen betere resultaten hadden. In eerste instantie lijkt dit een tegenvallend onderzoeksresultaat te zijn, maar kijken we iets verder, dan wordt duidelijk dat er een belangrijk verschil in gedrag is tussen de 'winnaars' en de 'verliezers' (figuur 4).

8. D. Rigby, *Management Tools: An Executive's Guide*, Bain & Company, 2007.

9. Geciteerd in: Renaissance Solution Ltd, *Translating strategy into action*, research rapport, 1996.

10. R. Charan & G. Colvin, *Why CEOs fail*, Fortune Magazine, June 21, 1999.

11. Ernst & Young LLP, *Measures that matter*, working paper, 1998.

12. R.S. Kaplan & D.P. Norton, *The balanced scorecard, translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

13. E.L. Gubman, *The talented solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results*, McGraw-Hill, London, 1998; W.A. Schiemann & J.H. Lingle (1999), *Bullseye! Hitting your strategic targets through high-impact measurement*, The Free Press, New York, 1999.

14. Institute of Management Accountants, *Tools and techniques for implementing integrated performance management systems*, Statement 4DD, Institute of Management Accountants, Montvale, 1998.

15. A.A. de Waal, *Strategic Performance Management, a managerial and behavioural approach*, Palgrave MacMillan, London, 2007.

16. A.A. de Waal, *The future of the Balanced Scorecard: an interview with prof. dr. Robert S. Kaplan*, *Measuring Business Excellence*, vol. 7, no. 1, 2003.

Figuur 4. Wat onderscheidt de winnaars (categorie 'breakthrough- resultaten') van de verliezers (categorieën 'enigszins vooruitgang' en 'geen resultaten')?

| Gedrag | Percentage organisaties per categorie die dit gedrag vertonen | | |
|---|---|----------------------------------|----------------------------|
| | Categorie: 'breakthrough- resultaten' | Categorie: enigszins vooruitgang | Categorie: geen resultaten |
| Management heeft binnen de organisatie een urgentiegevoel gecreëerd. | 84 | 38 | 20 |
| Strategie is vertaald in een strategiekaart en een balanced scorecard. | 84 | 41 | 0 |
| Prestatie-indicatoren van hoofdkantoor en business units zijn op elkaar afgestemd. | 72 | 39 | 0 |
| Medewerkers zijn op de hoogte van de strategie. | 56 | 32 | 0 |
| Individuele doelen en teamdoelen zijn afgestemd op de strategie. | 42 | 26 | 0 |
| De balanced scorecard is een geïntegreerd onderdeel van het strategisch planningproces. | 100 | 40 | 0 |
| Het budget wordt bepaald door de strategie. | 42 | 29 | 0 |

Tot slot

Het vijfjarige onderzoek naar de kenmerken van High Performance Organisaties (HPO's) dat ik pas geleden heb afgerond laat zien dat HPO's betere financiële en niet-financiële resultaten behalen dan soortgelijke organisaties/concurrenten gedurende een periode van vijf tot tien jaar, onder meer doordat ze een duidelijke langetermijnoriëntatie hebben.¹⁷ Hiervoor is een andere dan de huidige mentaliteit nodig bij management, een mentaliteit die mooi is verwoord door John

De laatste jaren is er een forse stijging geweest van het aantal organisaties dat prestatie management heeft ingevoerd

Kenneth Galbraith aan het einde van zijn klassieker 'The Great Crash 1929': 'Zakenlieden hebben nooit hoge achting gehad voor het heil op lange termijn wanneer dit een ordelijk leven en gemak in het hier en nu verstoort. [...] Het maakt dat mensen die weten dat dingen helemaal mis gaan, zeggen dat dingen fundamenteel in orde zijn.'¹⁸ Alleen als organisaties inzien hoe belangrijk de langetermijnoriëntatie is voor het bereiken van duurzame economische groei, zal het scenario van grootvader en Karel'tje een sprookje blijken te zijn.

De auteur is te bereiken via:

waal@hpocenter.com<mailto:waal@hpocenter.com

Dit artikel is gebaseerd op het artikel The end of shareholder value thinking, gepubliceerd in Business Strategy Series, vol. 9, no. 6, 2008.

17. A.A. de Waal, *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie*, Van Duuren Management, 2008.

18. J.K. Galbraith, *The Great Crash 1929*, Mariner, 1955.

De auteur is te bereiken via dewaal@dir.nl.